



PENGUKURAN DAN EVALUASI KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN DENGAN METODE *HUMAN RESOURCES SCORECARD* (HRSC) DI PT. SHELTER NUSANTARA SURABAYA

Nisa Masrurroh
Teknik Industri FTI-UPNV Jatim

ABSTRAKSI

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan tahun 2007 di PT. Shelter Nusantara dan memberikan masukan berupa respon teknis terhadap indikator - indikator yang belum mencapai target perusahaan. Pengukuran kinerja ini memandang empat perspektif, yaitu *Perspective Financial*, *Perspective Customer*, *Perspective Internal Business Process*, dan *Perspective Learning and Growth*. Tiap KPI dan perspektif yang ada dalam metode *Human Resources Scorecard* dibobotkan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) melalui perangkat lunak *Expert Choice* Versi 9.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa score pengukuran kinerja karyawan PT. Shelter Nusantara pada tahun 2007 sebesar 3.342 yang digolongkan kinerja karyawan Sedang. Usulan perbaikan yang diberikan untuk KPI yang belum mencapai target perusahaan antara lain : Prosentase KSP adalah dengan memberikan konsekuensi sesuai dengan jenis pelanggaran dan berapa kali pelanggaran dilakukan. KPI Prosentase KMKK adalah dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memperbanyak fasilitas – fasilitas. KPI prosentase ESI adalah dengan peningkatan pemenuhan kebutuhan sesuai dengan kemampuan perusahaan.

Kata Kunci : *Human Resources Scorecard*, *Perspective Financial*, *Perspective Customer*, *Perspective Internal Business Process*, *Perspective Learning and Growth*, *Analytical Hierarchy Process*.

PENDAHULUAN

Meningkatnya perkembangan teknologi di bidang usaha, termasuk perusahaan jasa mengakibatkan persaingan di dunia usaha sehingga mendorong manusia untuk melakukan perbaikan dalam mengukur kinerja bisnis yang sedang berlangsung. Hasil pengukuran ini membantu pihak manajemen untuk melakukan usaha peningkatan proses dan performance organisasi secara keseluruhan. Pengukuran kinerja tradisional yang berorientasi pada sudut pandang financial tidak dapat mengukur seluruh kemampuan yang dimiliki atau dibutuhkan pegawai, karena itu diperlukan pendekatan system pengukuran yang dapat mengakomodasikan seluruh potensi yang dimiliki perusahaan. Tiap perusahaan dituntut untuk dapat melaksanakan strateginya dalam menghadapi kompetisi dan menggunakan sumber daya manusia secara lebih efektif dan efisien, yang akhirnya visi, misi dan strategi perusahaan dapat diterapkan serta berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Pengukuran kinerja karyawan sangat diperlukan oleh perusahaan, baik itu pengukuran secara sederhana maupun secara terorganisir menggunakan suatu metode pengukuran kinerja karyawan. Meskipun selama ini pengukuran kinerja karyawan hanya dianggap remeh perusahaan dan perusahaan hanya mengambil keputusan terhadap kinerja karyawan hanya berdasar pada hasil kerja mereka, akan tetapi dengan adanya pengukuran ini perusahaan akan mengetahui aspek – aspek apa saja yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan. Salah satu metode pengukuran kinerja yang ada adalah metode *Human Resource Scorecard*. *Human Resource Scorecard* menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis.



PT. Shelter Nusantara merupakan suatu perusahaan penyedia jasa keamanan yang berdiri pada tahun 2002. Semenjak PT. Shelter Nusantara didirikan, perusahaan hanya memperhatikan bagaimana menjalankan proses operasional saja dan berjalan sesuai dengan prosedur yang berlaku tanpa memperhatikan apakah kinerja karyawan terdapat peningkatan atau tidak. Pimpinan perusahaan menganggap karyawan tersebut telah bekerja dengan baik apabila telah mengerjakan tugasnya dengan baik tanpa adanya kesalahan dan sesuai dengan prosedur yang berlaku pada perusahaan. Namun selama ini perusahaan masih belum ada suatu system pengukuran kinerja sumber daya manusia yang baku dan *komprehensif* atau menyeluruh.

Permasalahan yang dihadapi oleh PT. Shelter Nusantara adalah banyaknya karyawan yang melanggar kontrak kerja dan semakin banyaknya karyawan yang mendapat surat peringatan. Hal ini akan mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan agar mampu bersaing dengan perusahaan lainnya. Karyawan merupakan sumber daya manusia yang sangat berharga bagi suatu perusahaan dan menjadi kunci sukses keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, sumber daya manusia dalam perusahaan harus dikelola dengan baik sehingga perusahaan dapat berjalan dengan baik.

Berdasarkan pada kondisi perusahaan tersebut, maka diperlukan pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan metode HRSC untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia perusahaan. Konsep pengukuran ini sangat penting bagi perusahaan agar dapat efektif mengelola tanggung jawab yang strategik untuk menghadapi persaingan di masa mendatang sehingga tercapai visi dan misi perusahaan.

Dari uraian di atas permasalahan penelitian ini adalah bagaimana mengukur tingkat kinerja karyawan di PT. Shelter Nusantara sebagai upaya memberikan masukan berupa respon teknis terhadap indikator-indikator yang belum mencapai target ?".

METODE PENELITIAN

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan tahun 2007 di PT. Shelter Nusantara dan memberikan masukan berupa respon teknis terhadap indikator - indikator yang belum mencapai target perusahaan

Dalam penelitian ini variabel-variabel yang digunakan adalah Variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Sedangkan Variabel bebas meliputi 1). *Perspective Financial*, 2) *Perspective Customer*, 3) *Perspective Internal Business Process*, 4). *Perspective Learning and Growth*.

Pengumpulan data diperoleh melalui pengisian kuisioner dari jawaban responden Pengolahan Data AHP (*Expert Choise*) dari kuesioner yang telah terkumpul kemudian dilakukan tahap berikutnya pembobotan dengan AHP (*Analitical Hierarchy Process*). Yang merupakan teknik pembobotan yang digunakan untuk mengetahui tingkat kepentingan dan peranan dari ke empat pespektif dan tolak ukur masing-masing perspektif bagi peningkatan kinerja perusahaan di masa mendatang. Untuk lebih mempermudah, hasil kuesioner dapat diolah dengan *software Expert Choice*

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Metode *Human Resources Scorecard* Dengan Faktor Pembobotan

1. *Perspective Financial*

Dari hasil pengukuran faktor keberhasilan kritis, hanya untuk *Perspective financial* dapat direkap dan ditentukan scorenya (table 1), seperti table berikut :



Tabel 1 Scoring KPI *Perspective Financial*

Tolok Ukur	2007	
	Hasil Pengukuran	Score
TC	88.33 %	3
EPC	90 %	5
EPDC	Rp. 3905064.249	3

Sumber : Data diolah

Setelah dilakukan *scoring* tiap tolok ukur maka dilakukan pembobotan tiap KPI dikalikan dengan score. Adapun hasilnya ditunjukkan pada tabel 2, berikut ini :

Tabel 2 Perhitungan Score Terbobot *Perspective Financial*

Tolok Ukur	2007		
	Score	Bobot	Score Terbobot
TC	3	0.416	1.248
EPC	5	0.126	0.63
EPDC	3	0.458	1.374
	Jumlah		3.252

Sumber : Data diolah

Jadi dari hasil diatas bahwa kinerja *Perspective Financial* untuk tahun 2007 sebesar 3.252.

2. *Perspective customer*

Dari hasil pengukuran faktor keberhasilan kritis, hanya untuk *Perspective customer* dapat direkap dan ditentukan scorenya (tabel 3), seperti tabel berikut:

Tabel 3 Scoring KPI *Perspective Customer*

Tolok Ukur	2007	
	Hasil Pengukuran	Score
ABS	0.04 %	4
KSP	11.22 %	2
KMKK	4.81 %	1
ESI	1791 point	3
RKM	15 Hari	3

Sumber : Data diolah

Setelah dilakukan *scoring* tiap KPI maka dilakukan pembobotan tiap KPI dikalikan dengan score. Adapun hasilnya ditunjukkan pada tabel 4 berikut ini :

Tabel 4 Perhitungan Score Terbobot *Perspective customer*

Tolok Ukur	2007		
	Score	Bobot	Score Terbobot
ABS	4	0.170	0.68
KSP	2	0.139	0.278
KMKK	1	0.171	0.171
ESI	3	0.343	1.029
RKM	3	0.176	0.528
Jumlah			2.686

Sumber : Data diolah

Jadi dari hasil di atas bahwa score terbobot *Perspective customer* untuk tahun 2007 sebesar 2.686.

3. *Perspective Internal Business Process*

Dari hasil pengukuran faktor keberhasilan kritis, hanya untuk *Perspective Internal Business Process* dapat direkap dan ditentukan scorenya (tabel 5), seperti tabel berikut :

Tabel 5 Scoring KPI *Perspective Internal Business Process*

Tolok Ukur	2007	
	Hasil Pengukuran	Score
TKP	84.91 %	4
PPP	23.45 %	3
FIM	21.48 %	4

Sumber : Data diolah

Setelah dilakukan *scoring* tiap KPI maka dilakukan pembobotan tiap KPI dikalikan dengan score. Adapun hasilnya ditunjukkan pada tabel 6, berikut ini :

Tabel 6. Perhitungan Score Terbobot *Perspective Internal Business Process*

Tolok Ukur	2007		
	Score	Bobot	Score Terbobot
TKP	4	0.114	0.456
PPP	3	0.481	1.443
FIM	4	0.405	1.62
Jumlah			3.519

Sumber : Data diolah

Jadi dari hasil diatas bahwa kinerja *Perspective Internal Business Process* untuk tahun 2007 sebesar 3.519.

5. *Perspective Learning & Growth*

Dari hasil pengukuran faktor keberhasilan kritis, hanya untuk *Perspective Learning & Growth* dapat direkap dan ditentukan scorenya (tabel 7), seperti tabel berikut :



Tabel 7 Scoring KPI *Perspective Learning & Growth*

Tolok Ukur	2007	
	Hasil Pengukuran	Score
BT	91.98 %	5
JRT	9.62 %	4
JJT	4692	3

Sumber : Data diolah

Setelah dilakukan *scoring* tiap KPI maka dilakukan pembobotan tiap KPI dikalikan dengan score. Adapun hasilnya ditunjukkan pada tabel 8, berikut ini :

Tabel 8 Perhitungan Score Terbobot *Perspective Learning & Growth*

Tolok Ukur	2007		
	Score	Bobot	Score Terbobot
BT	5	0.6	3
JRT	4	0.2	0.8
JJT	3	0.2	0.6
Jumlah			4.4

Sumber : Data diolah

Jadi dari hasil diatas bahwa kinerja *Perspective Learning & Growth* untuk tahun 2007 sebesar 4.4.

Tabel berikut merupakan rekapitulasi hasil pengukuran kinerja sumber daya manusia perusahaan tahun 2007 untuk tiap perspektif dengan score terbobotnya:

Tabel 9 Pengukuran Kinerja Tiap Perspektif

Human Resources Scorecard		2007
<i>Perspective financial</i>		3.252
<i>Perspective customer</i>		2.686
<i>Perspective Internal Business Process</i>		3.519
<i>Perspective Learning & Growth</i>		4.4

Sumber : Data diolah

Untuk mengukur kinerja dengan *Human Resources Scorecard* dengan mengikutsertakan faktor pembobotan perspektif, maka hasilnya ditunjukkan pada table 10

Tabel 10 Pengukuran Kinerja *Human Resources Scorecard* Secara Komprehensif

Human Resources Scorecard	2007		
	Score	Bobot	Score Terbobot
<i>Perspective financial</i>	3.252	0.177	0.576
<i>Perspective customer</i>	2.686	0.376	1.010
<i>Perspective Internal Business Process</i>	3.519	0.240	0.845
<i>Perspective Learning & Growth</i>	4.4	0.207	0.911
Jumlah			3.342

Sumber : Data diolah



Jadi score kinerja perusahaan pada tahun 2007 sebesar 3.342.

Analisis Hasil dan Pembahasan Pengukuran Kinerja *Human Resources Scorecard*

Kriteria penilaian terhadap total hasil penilaian diambil berdasarkan skor. Rentang antara skor terbesar dan terkecil dibagi dengan banyaknya kelas, dalam hal ini adalah 5 maka didapatkan nilai 0.8 sehingga batasan penilaiannya adalah :

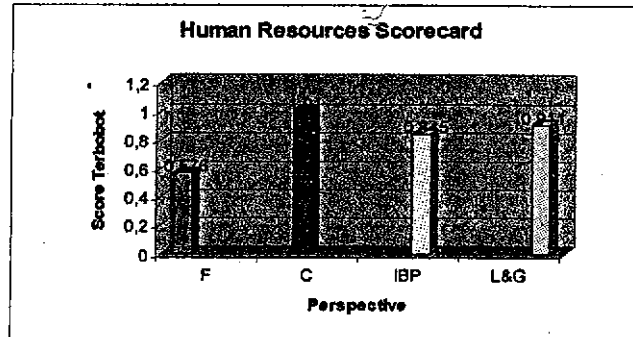
$1.0 \leq \text{hasil pengukuran} < 1.8$ adalah kinerja karyawan sangat kurang.

$1.8 \leq \text{hasil pengukuran} < 2.6$ adalah kinerja karyawan kurang.

$2.6 \leq \text{hasil pengukuran} < 3.4$ adalah kinerja karyawan sedang.

$3.4 \leq \text{hasil pengukuran} < 4.2$ adalah kinerja karyawan baik.

$4.2 \leq \text{hasil pengukuran} < 5.0$ adalah kinerja karyawan sangat baik.



Grafik 1 Pengukuran Kinerja Karyawan Pada Tiap *perspective*

Keterangan :

F : *Perspective Financial*

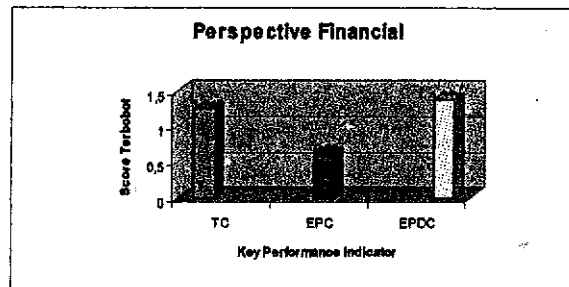
C : *Perspective Customer*

IBP : *Perspective Internal Business Process*

L&G : *Perspective Learning and Growth*

Dari grafik 1 di atas dapat dilihat bahwa *Perspective Financial* mempunyai skor terbobot 0.576, *Perspective Customer* mempunyai skor terbobot 1.101, *Perspective Internal Business Process* mempunyai skor terbobot 0.845 dan *Perspective Learning and Growth* mempunyai skor terbobot 0.911. Maka skor secara keseluruhan untuk kinerja sumber Daya Manusia adalah 3.342, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan sedang sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan di atas. Tetapi untuk masing – masing perspektif masih ada yang belum mencapai target perusahaan.

a. *Perspective Financial*



Grafik 2 Pengukuran Kinerja Karyawan Pada *Perspective Financial*

Keterangan :

TC : *Prosentase Training Cost*

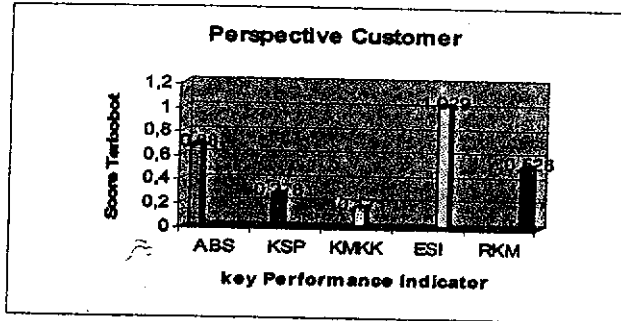
EPC : *Prosentase Employee Procurement Cost*

EPDC : *Employee Productivity Cost*



Dari grafik 2 di atas dapat dilihat bahwa KPI prosentase *Training Cost* mempunyai skor terbobot 1.284, KPI Prosentase *Employee Procurement Cost* mempunyai skor terbobot 0.63 dan KPI *Employee Productivity Cost* mempunyai skor terbobot 1.374. Total skor terbobot untuk *Perspective Financial* sebesar 3.252, termasuk kinerja karyawan sedang. Pada *Perspective Financial* ini tidak diperlukan perbaikan terhadap setiap KPI karena tiap hasil yang didapat sudah mencapai target yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan.

b. *Perspective Customer*



Grafik 3 Pengukuran Kinerja Karyawan Pada *Perspective Customer*

Keterangan :

ABS : Prosentase tingkat absensi

KSP : Prosentase karyawan yang mendapat surat peringatan

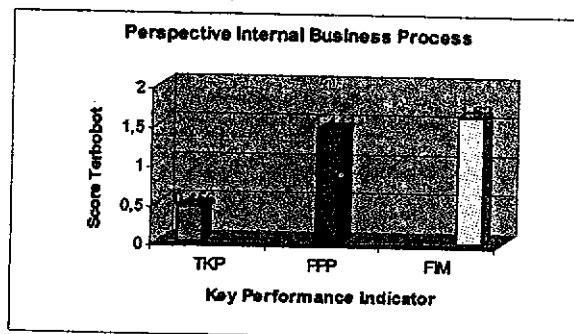
KMKK : Prosentase karyawan yang melanggar kontrak kerja

ESI: *Employee Satisfaction Index*

RKM : Waktu Rata – rata karyawan menganggur karena rolling

Dari grafik 3 di atas dapat dilihat bahwa KPI Prosentase tingkat absensi mempunyai skor terbobot 0.68, KPI Prosentase karyawan yang mendapat surat peringatan mempunyai skor terbobot 0.278, KPI Prosentase karyawan yang melanggar kontrak kerja mempunyai skor terbobot 0.171, KPI *Employee Satisfaction Index* mempunyai skor terbobot 1.029, KPI Waktu rata – rata karyawan menganggur karena rolling mempunyai skor terbobot 0.528. Total skor terbobot untuk *Perspective Customer* sebesar 2.686, termasuk kinerja karyawan sedang. Pada *Perspective Customer* ini KPI yang belum mencapai target perusahaan antara lain, Prosentase jumlah karyawan yang mendapat Surat Peringatan, Prosentase karyawan yang melanggar kontrak kerja, *Employee Satisfaction Index* dan Waktu rata – rata karyawan menganggur karena rolling.

c. *Perspective Internal Business Process*



Grafik 4 Pengukuran Kinerja Karyawan Pada *Perspective Internal Business Process*

Keterangan :

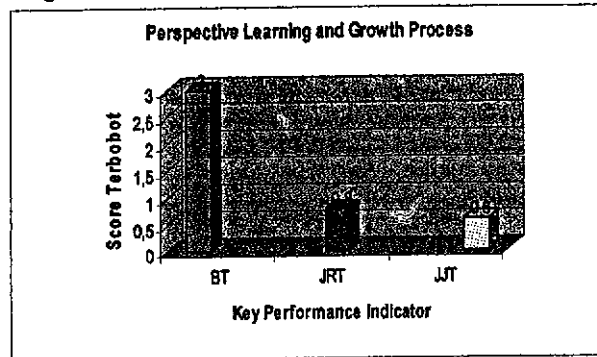
TKP : Prosentase tertangkapnya kasus pencurian

PPP : Prosentase peningkatan permintaan personel

FIM : Prosentase frekuensi *Internal Meeting*

Dari grafik 4 di atas dapat dilihat bahwa KPI Prosentase tertangkapnya kasus pencurian mempunyai skor terbobot 0.456, KPI Prosentase peningkatan permintaan personel mempunyai skor terbobot 1.443, KPI Prosentase frekuensi *Internal Meeting* mempunyai skor terbobot 1.62. Total skor terbobot untuk *Perspective Internal Business Process* sebesar 3.519, termasuk kinerja karyawan baik. Pada *Perspective Internal Business Process* ini tidak diperlukan perbaikan terhadap setiap KPI karena tiap hasil yang didapat sudah mencapai target yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan.

d. *Perspective Learning and Growth*



Grafik 5 Pengukuran Kinerja Karyawan Pada *Perspective Learning and Growth*

Keterangan :

BT : Prosentase karyawan yang lulus *Basic Training*

JT : Prosentase Jumlah Training

JTT : Jumlah jam pelatihan

Dari grafik 5 di atas dapat dilihat bahwa KPI Prosentase karyawan yang lulus *Basic Training* mempunyai skor terbobot 3.0, KPI Prosentase Jumlah Training mempunyai skor terbobot 0.8 dan KPI Jumlah jam pelatihan mempunyai skor terbobot 0.6. Total skor terbobot untuk *Perspective Learning and Growth* sebesar 4.4, termasuk kinerja karyawan sangat baik. Pada *Perspective Learning and Growth* ini KPI yang belum mencapai target perusahaan adalah Jumlah jam pelatihan yang diadakan untuk karyawan.

Setelah dilakukan analisis kinerja sumber daya manusia perusahaan di PT. Shelter Nusantara, maka langkah selanjutnya adalah memberikan masukan berupa respon teknis terhadap KPI yang belum mencapai target perusahaan. Hal tersebut dilakukan sebagai evaluasi pencapaian kinerja Sumber Daya Manusia untuk peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia di masa yang akan datang. Di bawah ini merupakan usulan perbaikan yang diberikan untuk tiap KPI pada tiap *perspective* pada Metode *Human Resources Scorecard*.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa score pengukuran kinerja karyawan PT. Shelter Nusantara pada tahun 2007 sebesar 3.342 yang digolongkan kinerja karyawan Sedang. Usulan perbaikan yang diberikan untuk KPI yang belum mencapai target perusahaan antara lain : Prosentase KSP adalah dengan memberikan konsekuensi sesuai dengan jenis pelanggaran dan berapa kali pelanggaran dilakukan. KPI Prosentase KMKK adalah dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memperbanyak fasilitas – fasilitas. KPI prosentase ESI adalah dengan peningkatan pemenuhan kebutuhan sesuai dengan kemampuan perusahaan.



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1998. "Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek", Rineka Cipta, Jakarta.
- Becker Brian E, Hunselid Mark A, Ulrich Dave. 2001. "The HR Scorecard : Linking People, Strategy, and Performance", Harvard Business School Press.
- Brodjonegoro, Bambang P.S, 1992, "Analythical Hierarchy Process", PAU-EK-UI, Jakarta.
- Furtwengler, dale. 2000. "Penilaian Kinerja". Andi, Yogyakarta.
- <http://www.lmfeui.com/uploads/file111-XXX-November-2001.PDF>. Human Resources Scorecard : Suatu Model Pengukuran Kinerja SDM.
- Kaplan, R.S dan Norton, D.P. 2000, " Balance Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi ", Erlangga, Jakarta.
- Mangkunegara, Dr. A. A. Anwar, Drs, M.Si. 2005. "Evaluasi Kinerja SDM", Cetakan Pertama, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Mangkunegara, Dr. A. A. Anwar, Drs, M.Si.P.Si. 2005. "Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan", Cetakan keempat, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Pfeffer J, Soetjipto B.W, Handoko T.H, Djamaludin A, Dharma S, Peniwati K, Pradiansyah A, Adi PS W, dll. 2002, "Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia ", Amara Books, Jakarta.
- Saaty, Thomas L. 1993, "Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin", PT. Pustaka Binaman Presindo, Jakarta.
- Sudjana. 1996. "Metode Statistika", Tarsito, Bandung.